عنوان المداخلة :

نظم الموارد البشرية، مدخل تحقيق الجودة الشاملة

د/ بوزيان عثمان .

أستاذ محاضر- جامعة سعيدة.

أ/ محمودي قادة مختار.

أستاذ مساعد أ- جامعة سعيدة.

مقدمة:

يشكل تحقيق نظام الجودة الشاملة من أهم مميزات منظمات الأعمال المعاصرة بعدما تأكد لها أنه السبيل الأوفر فرصا لتحقيق الميزة التنافسية ، وقيادة المنظمة نحو تجسيد رؤيتها ، ورسالتها في ظل عامل التغيير ، وإذا كان هدا النظام للجودة الشاملة هو هدف المنظمات الحديثة ، فان وسيلتها في دلك وهي تلج عصر المعرفة والمعلومات ، هو قدرة أفرادها على التعامل مع المتغيرات والمتطلبات المتجددة ، أي على ما تتوفر عليه من موارد بشرية ، وما تقدمه من نظم لإيجاد وضع متميز لهذه الموارد ،وبدلك تشكل معادلة منظمات الأعمال الحديثة و هي :نظم الموارد البشرية ،مدخل تحقيق نظام الجودة الشاملة .

تهدف هده المداخلة إلى تبيان مدى الارتباط بين الموارد البشرية في المنظمة و مستوى نظامها للجودة الشاملة من جهة، والاتجاهات الحديثة لنظم الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق نظام الجودة الشاملة من جهة ثانية.

أولا:نظام الجودة الشاملة والموارد البشرية .

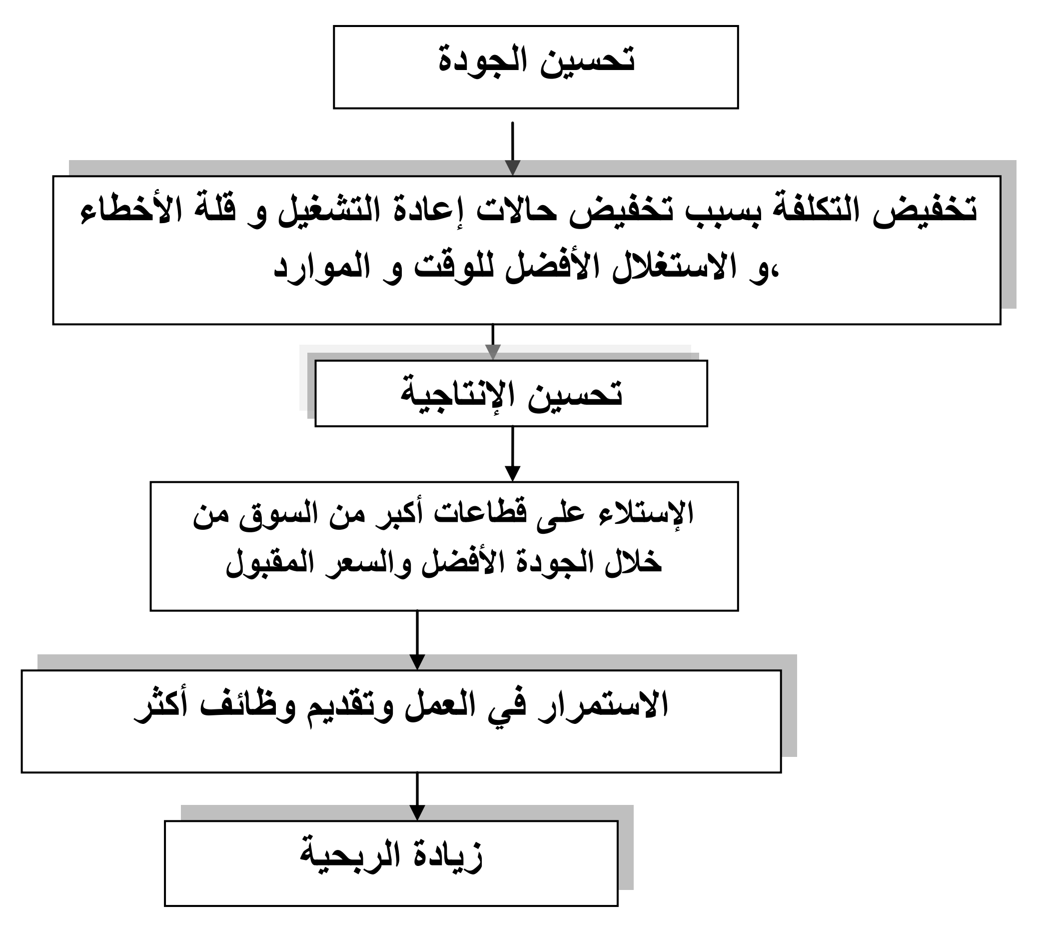
لقد تشكلت مع بداية الألفية الثالثة مداخل جديدة لمنظمات الأعمال المعاصرة ، ودلك بإدخال متغير هام في إدارة الأعمال ، هو عامل "التعبير" والذي يفرض تحديات جديدة ومتجددة لا بديل عن مجابهتها .

ومن هنا تكونت تحديات منظمة القرن الحادي والعشرين من عناصر ليست نفسها التي ميزتها خلال النصف الثاني من القرن الماضي ، ولعل أهم هذه المتغيرات الجديدة نجد :

- ✓ تتابع التغيرات في مجالات الأعمال ، بمعدلات فائقة السرعة ، مما يتطلب ضرورة التكيف في ميادين العمل وعوامل ومتطلباته.
- ✓ تغير النظرة إلى العنصر البشري، من اعتباره كمورد له من الأهمية ما يوازي الموارد الأخرى في المنظمة، أو أكثر، والذي يمكنه من أن يشكل ثروة وأصلا من الأصول الذكية في المنظمة.
- ✓ التأكيد على عامل الجودة كعنصر هام لتدعيم القدرات التنافسية .
- ✓ تجاوز مفهوم الجودة ،جودة المنتج نفسه ، ليشمل بالإضافة إلى ذلك،جودة الخدمات ، جودة الاتصال ، جودة المعلومات ،جودة الإجراءات ،جودة الإدارة وغيرها ...،أي جودة المنظمة ككل ، أو ما يسمى **بنظام الجودة الشاملة .**

لقد صار اليوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبجديات إدارة الأعمال الحديثة ، وأهم محاور إدارة منظمات الأعمال المعاصرة ، والذي يوحي بان ثمرات نشاط الجودة من زيادة

في الربحية ، و إرضاءا للمستهلك ، لتحقق نتيجة الإدارة الجيدة الشاملة لهذا النشاط، وكلمة شاملة تعني انه مسؤولية الجميع ، كم يوضح ذلك شكل سلسلة التفاعل لديمنج.

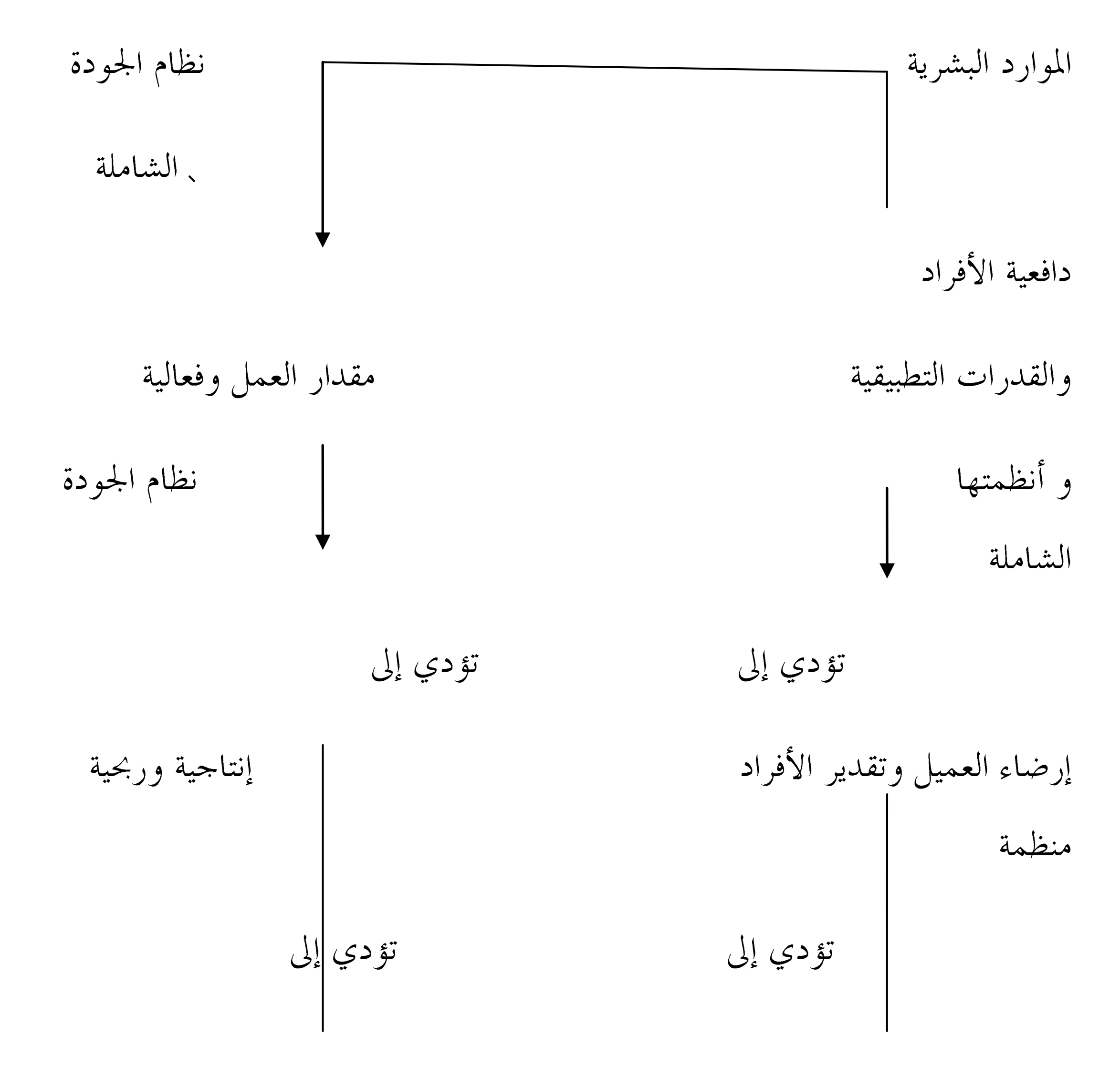


وعلى هذا جاءت مفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة لتصب في قالب مشترك والتي تشير إلي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ،مع الاعتماد على تقيم العميل لمعرفة مدى تحسين الأداء، كما تشير إلى الشكل التعاوني لأداء الإعمال باعتماده على القدرات المشتركة ، بهدف تحسين والجودة ،وزيادة الإنتاجية بصفة عامة يشير نظام إدارة الجودة الشاملة إلى المبادئ التوجيهية التي تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء النشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين

و بهذا تمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل، إذ أنها توفر الأساليب و الأدوات لهذا الوضع التنافسي و ذلك بالعمل على تكامل الأهداف

الفرعية ،وجعلها تسير ضمن نمط واحد لتحقيق الهدف الأكبر ،وهو ما يثبت شمولية هذا النوع من إدارة الجودة .

إن الملاحظ من خلال مختلف المفاهيم حول نظام إدارة الجودة الشاملة أنها تعتمد في جوهرها، بدرجة كبيرة، على مواردها البشرية، و تأخذ منها الهدف و الوسيلة. فالهدف يتمثل في تلبية احتياجات العاملين، و الوصول إلى وضع متميز لهم،أما الوسيلة فمن خلالهم يتم تحقيق نظام فعال للجودة الشاملة ،فهم الذين يتولون إجراءات تصميم و تنفيذ و متابعة وتقويم الأنشطة ، و الوثائق و السجلات و التقارير ، ومختلف مكونات نظام الجودة الشاملة، كما يوضحها الشكل التالي:



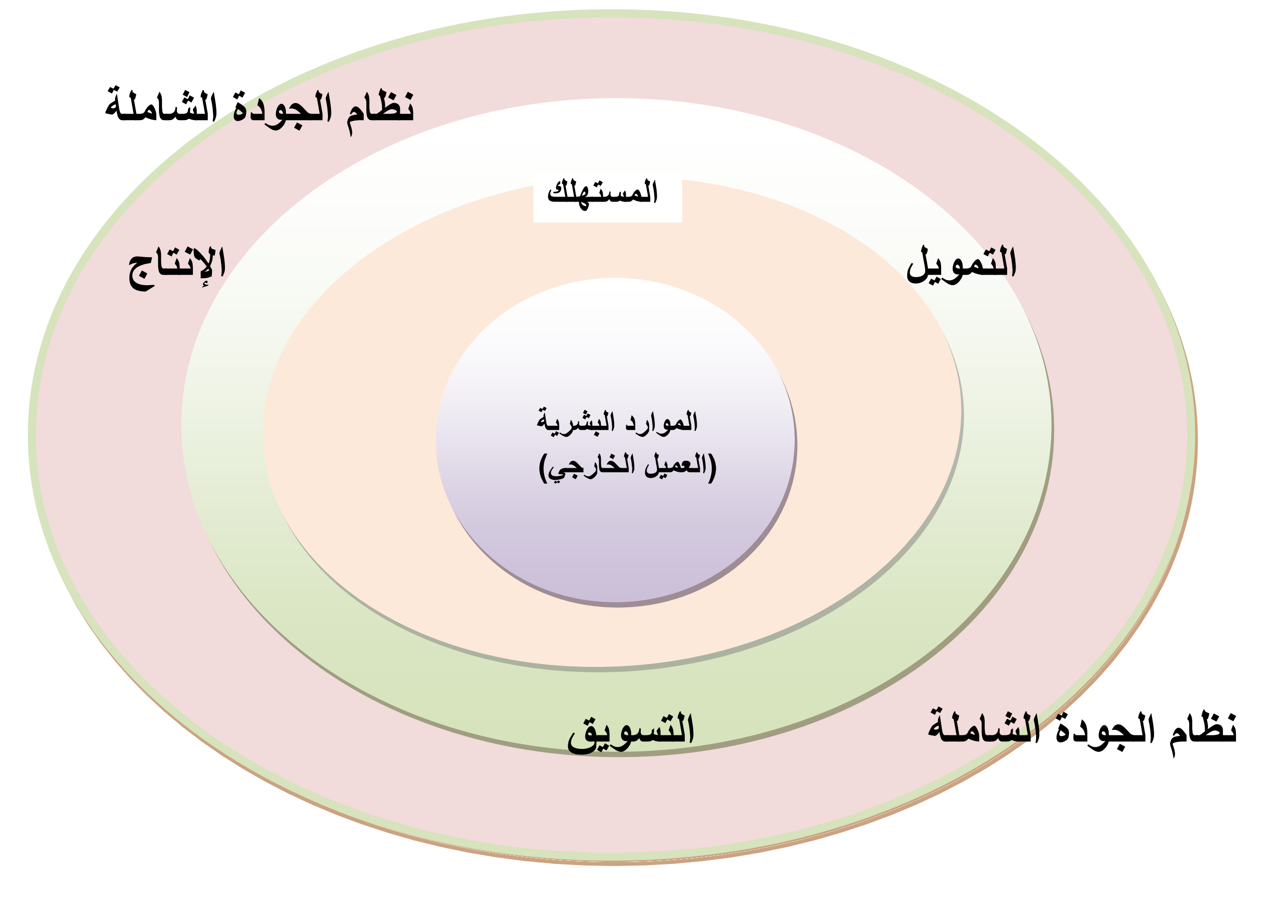
وضع تنافسي أفضل

أما ما يجسد مجالات الارتباط بين نظام الجودة الشاملة والموارد البشرية هو دور هده الأخيرة في الإعداد والتخطيط و التنظيم والتنفيذ لنظام الجودة الشاملة، وإمكانيات الاستفادة من النتائج من خلال عمليات التقويم، و التغذية الرجعية، وبدلك يمكن إظهار مجالات الارتباط في مجالين رئيسيين ،يتعلق الأول بعمليات توثيق النظام ،أما الثاني فيشمل جوهر تطبيق و تنفيذ النظام.

فإذا عدنا للمجال الأول والخاص بتوثيق نظام الجودة الشاملة، فقد اشترطته المواصفات القياسية الدولية (الإوز ISO 9000)، واعتبار ذلك وثيقة تأكيد على جدية المنظمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، و الأساس الذي يعتمد عليه لتحديد مدى تطابق المنتج مع متطلبات الجودة ،وتلعب القوى العاملة في دلك دورا حيويا بما تتوفر عليه من معارف و اتجاهات و مهارات وقدرات في إعداد هده الوثائق وإمكانيات تطبيقها وتنفيذها في مختلف مستويات ووظائف المنظمة .

أما عن المجال الثاني ،والخاص بتنفيذ نظام الجودة الشاملة والذي يعتبر جوهر النظام ،فإن للموارد البشرية دور هام لتحقيق نظام فعال و هو ما تأكد مع مفهوم العميل الحديث ، فبالإضافة إلى العملاء الخارجيون ، وهم من يدفع فاتورة المنتج ،فهناك عملاء داخليون ، و هم الأفراد الذين ينتمون داخليا إلى المنظمة ،ويتأثرون بالأنشطة ،و القدرات و المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة ،والفكرة الأساسية تظهر من خلال تنظيم العمل ،حيث يحاول كل شخص التالي له كعميل ،و مادام أن النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة مبني على أساس أن بداية ونهاية الدائرة ذات علاقة مباشرة بالعملاء ،فإنه يمكن القول أن تصميم و تنفيذ نظام إدارة الجودة يجب أن يتم وفق خصائص ،و إمكانيات

واحتياجات العملاء الداخليين و المتمثلين في الموارد البشرية بالمنظمة ،وبدلك تشكل الموارد البشرية محور تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،كما يوضح ذلك الشكل الأتي :



ثانيا:الاتجاهات الحديثة لنظم الموارد البشرية لتحقيق نظام الجودة الشاملة .

إن العنصر البشري المتمثل في الأفراد و جماعات العمل هو أهم القوى و أعظمها أثرا في تشكيل نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة ،مما يتطلب الاهتمام أكثر بالموارد البشرية و إدارتها وفق سياسات و نظم للعاملين ،ليس بهدف وضع الخطط التنفيذية فحسب ،بل كذلك لتوجيه مستقبل الموارد البشرية في المنظمة ،خاصة و إن موضوعات الأفراد ذات خطورة لا تقبل بسهولة إجراءات آخر لحظة .

إن نظم الموارد البشرية بما توفره ،و تضمنه،من حسن اختيار العاملين، و الارتقاء بمستوى كفاءهم و تطويرهم في ظل التحسين المستمر لظروف العمل ،و الاستجابة لاحتياجات العاملين ،أصبحت تمثل أهم ركائز تحقيق نظام متقدم لإدارة الجودة الشاملة .

و لكن ذلك يبقى مرتبط بمدى كفاءة هذه النظم للموارد البشرية و درجة تبنيها للاتجاهات الحديثة من جهة ،في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من جهة ثانية.

تقوم نظم الموارد البشرية على جمع مختلف البيانات حول الأفراد قصد معالجتها ،و استعمالها كأساس لإتخاد القرارات المتعلقة بالعاملين . و من دلك تعرف نظم الموغارد البشرية بأنها : "مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل وتخزين و توزيع المعلومات المتعلقة بالأفراد ،بحيث تصبح صالحة للاستخدام بواسطة الإدارة المعنية ،بغية امتلاك الموارد البشرية الضرورية ،و التخطيط لها استراتيجيا " .

متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تحقيق وإشباع حاجات و رغبات و متطلبات العملاء

مشاركة

تدريب وتعليم

تحفيز

منتجات أو خدمات

عمليات و أساليب

معلومات

موردين

تغيير و تهيئة ثقافة المنظمة

التخطيط للجودة

الاتصالات

الحسابات الخاصة بالجودة

نكلفة الجودة

وسنعرض فيما يلي الأسس التي تقوم عليها هذه النظم للموارد البشرية و اتجاهاتها الحديثة التي تجعل منها مدخلا من مداخل تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،ابتداء من تصميم هذه النظم ،و إجراءات التقويم و المراجعة ثم المكونات الرئيسية لها،وأخيرا عوامل تكامل نظم الموارد البشرية .

1.تصميم و تقيم نظم الموارد البشرية :

وتعتبر أول و أهم خطوة من خطوات إعداد النظام ككل ،ولكن هنا يطرح إشكال اختيار النظام الملائم .

إن اختيار النظم الملائمة للمنظمة ترتبط باحتياجاتها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،فإحدى، المنشات تحتاج إلى نظم مبسطة ،في حين لا يرضي منشأة أخرى إلا النظم ذات القدرات ،و بالمثل فإن النظم ذات القدرات المناسبة لإحدى المنشآت في أحد مراحلها قد لا تكون مناسبة لهذه المنشأة في مراحل تالية أخرى .

و يبقى اختيار أحد أنواع النظم مرتبطا بعدة عوامل ،منها :

- نوع المنظمة
- حجم و هيكل المنظمة
- الإمكانيات الموجودة

-إمكانيات التطوير

2المكونات الرئيسية لنظم الموارد البشرية :

تقوم نظم الموارد البشرية على أساس أهداف المنشأة و رؤيتها ،و بدلك بمراعاة رغبات و حاجات العاملين من أجل زيادة دافعتيهم،و بالتالي جودة إنتاجيتهم .

تتكون نظم الموارد البشرية من وجهة آلية عمل النظام من خمسة عناصر أساسية ،هي المدخلات ،العمليات ،المخرجات ،الرقابة والتغذية العكسية كما يوضح الشكل التالي

3عوامل تكامل نظم الموارد البشرية :

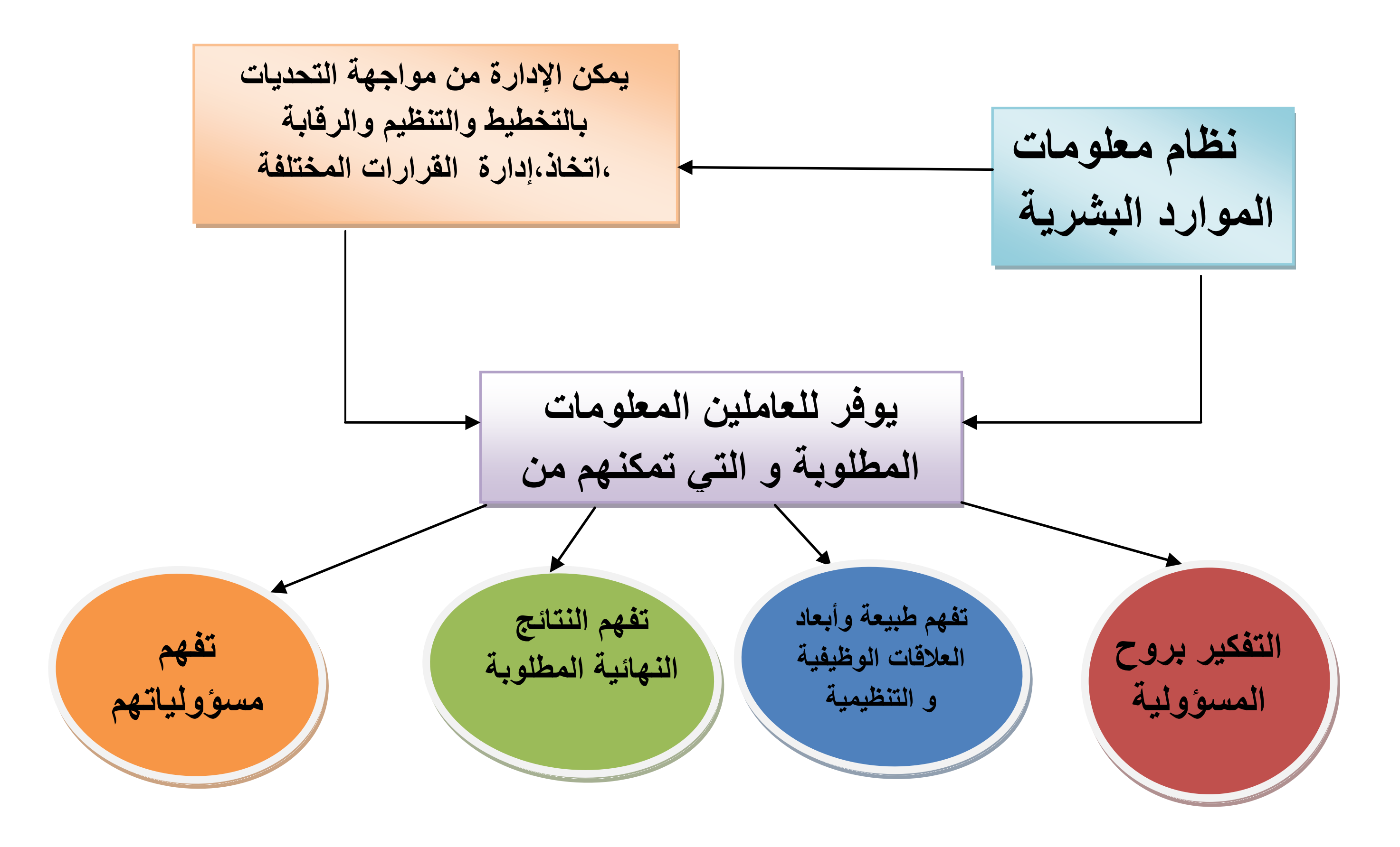
إن الوصول إلى نظم الموارد البشرية و التي من شأنها تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ترتبط بمراعاة عوامل الجدوى و الظروف الملائمة و القابلية للقياس، والتوقيت المناسب.وبصفة عامة هناك أربعة مراحل لابد من احترامها عند وضع النظم، و هي:

أولا:تحديد النظم الفرعية لنظم الموارد البشرية لتحقيق الأهداف ثانيا:رسم جدول زمني بعيد المدى لكل نظام.

ثالثا:تماسك النظم المحددة سنويا.

رابعا:وضع خطط تنفيذية مفصلة لكل نظام .

و بمراعاة هذه العناصر فإنه سيكون لنظم الموارد البشرية دورها الإيجابي للمساهمة في تجسيد نظام الجودة الشاملة و ذلك بتحقيق ما هو موضوع في الشكل:


نظام معلومات
الموارد البشرية
يمكن الإدارة من مواجهة التحديات
بالتخطيط والتنظيم والرقابة
اتخاذ،إدارة القرارات المختلفة
يوفر للعاملين المعلومات
المطلوبة و التي تمكنهم من
التفكير بروح
المسؤولية
تفهم طبيعة وأبعاد
العلاقات الوظيفية
و التنظيمية
تفهم النتائج
النهائية المطلوبة
تفهم
مسؤولياتهم